01 | To B市场营销到底是做什么的？

2020-08-12 曹林

To B市场品牌实战课 进入课程 >

讲述：曹林
时长 24:14 大小 22.20M

你好，我是曹林。今天这第一节课，我们来整体地看一看 To B 的市场品牌工作主要做的是哪些事情。

我认为，市场品牌是由一系列非常零散但又有内在逻辑的完整链路构成的。以经营酒楼来打个比方，我们要做的事情，就是做好酒楼门口的招牌，吸引人进来消费。

首先，我们要规划招牌放在什么地方，怎么展开，以便在最短的时间里吸引到我们的客人。其次，客人进来后，你要给小二提供全套的说辞、菜单，帮助小二都能和客人对答如流（即使是一个纯新手小二）。最后，拼命制造氛围，让客人从单一的喝酒变成吃菜，最后酒足饭饱地离开。

这样的比喻是不是让你觉得“市场品牌工作怎么什么都干”？

确实，当你从开发、运营、产品经理、媒体记者或者 4A 广告公司大牛，转型到今天的 To B 市场营销部门时，你会看到一个个五花八门的项目。但是这些看似零散的项目背后，其实蕴含着一套从定价，到产品上市，到媒介渠道，到产品营销活动，再到商机转化战役、品牌心智建设的全套市场流程。

所以，这一节课，我就带你领略一下整个 To B 市场品牌的完整链路，帮助你去了解，我们的产品市场内容体系在大市场团队中的作用、价值和定位。

To B 市场品牌应该做些什么？

在任何一个公司，一个市场团队都是由不同的部门和工种构成的，所以我们需要先简单地了解一下这些工种，然后再切入我们今天要讲的内容。毕竟“了解全局”是获得一个大市场团队领导者潜质的基础。

一般来说，一个大型企业的市场部门，会分成前台部门和中台部门。前台部门的主要作用是在市场上不断制造声音，一个典型的前台部门构成通常会包括 PR 传播团队，媒介团队、整合营销团队、公司品牌团队、产品市场团队，以及合作伙伴生态等多个部门。

为什么称它们为**前台**部门呢？因为这些团队都是直接与一线市场接触的市场团队，我们经常看到的绝大多数市场内容都是前台团队生产的。

而在 To B 的市场团队里，还有一个在 To C 市场团队里完全没有的团队，叫做**中台**部门，在不同的公司，中台部门的职责有所不同，但是大致包括竞对分析、行业情报、分析师关系、行业研究，甚至是政府事务团队。这些团队的作用是什么呢？

我举一个简单的例子，今天我们极客云（教学案例）刚刚成立，通过了公安部等保三级的认证（政府事务团队推动的），然后在一个国际上很有影响力的分析机构发表了一篇《中国新兴云计算厂商报告》（分析师团队推动），把极客云的安全性，放到了新兴云计算厂商的领导者象限。

当中台部门把这些“弹药”完成以后，前台团队就可以拿着这个“弹药”不断地在市场上去主打产品的“安全性”了。为了帮助你理解这个中台部门，我举了这个简单的例子。而这里提到的“极客云”这个虚拟教学案例会贯穿我们整个课程的始终。

对于绝大多数公司来说，在整个大市场团队里，产品市场这个模块往往是整个市场团队的重中之重，因为产品市场直接关系到产品销售和公司业绩。所以，这也是市场团队最核心的职能之一，同时，也是整个 To B 市场营销最为核心且通用的模块。

为了让你获得更好的职业发展，也是为了帮助你快速地在市场品牌领域找到一个具备强核心竞争力的抓手，我们整个专栏，会围绕着**产品市场的内容建设**来逐步展开。

一个市场人通常的发展路径，会随着在行业领域的深入，不断地拉宽，从单产品的功能，到单产品的整体推广计划、全生命周期的品牌管理，再到多产品组合的推广、行业解决方案的市场策略，最后到公司级的产品故事输出，这是一个完整的链路。

那么，在这个完整链路中，我们的日常工作究竟会有哪些内容呢？

我把要做的产品市场工作分为 1.0、2.0、3.0 这三个阶段，我为什么要这样划分呢？本质上来看，这是一个产品市场团队从无到有的过程中“应该做哪些事情”的优先级问题。

1.0 阶段：解决与客户沟通、信息互通的问题；

2.0 阶段：跑通收割商机的流程，证明团队价值；

3.0 阶段：成为公司战略和价值的推动者、传播者。

这里我需要说明的是，这三个阶段其实不是一个递进关系，而是包含的关系。现在，让我们开始用“极客云”这个教学案例来进行说明吧！

1.0 阶段：基本功

极客云刚刚成立，目前产品市场团队，只有 1 个同学，那么这时他应该做点啥呢？

“如何上手”是很多公司的产品市场同学面临的困惑，那么就从我们的第一个模块开始吧。前面我说过，第一个模块我称为市场工作的 1.0，这里主要包括 4 类工作内容：宣传、洞察、制造和支持。

宣传

第一类工作内容是围绕产品功能进行**宣传**。市场部通常都掌握着公司最重要的前端流量，即官网、微信公众号、微博、抖音、广告外投等一系列渠道，这些渠道本身的受众，通常就是我们的产品用户以及行业用户。

要做好这个渠道，首先第一步是要换位思考，因为这些渠道最大的关注者一定是我们的客户或者潜在客户，那么他们需要的信息是什么？我觉得最重要的有三件事儿：

1. 产品动态：有没有新的产品发布？新的功能、版本发布？这个是和客户息息相关的。
2. 服务：服务能力、服务渠道有无更新，变更？在哪里可以找到这些服务？
3. 公司品牌宣传物料：理念海报、情怀故事等。但在 1.0 阶段，我认为这样的物料不需要占比太高。

我看到过很多 To B 企业的流量端（微信公众号、微博），情怀海报一大堆，但是对于产品的更新和功能宣传毫不重视，这往往是很多同学容易犯的错误。对于 To B 行业来说，最好的竞争力是把产品做好，最好的宣传就是讲好产品的事儿。

所以，我们的日常第一个工作，是要扎扎实实地通过前端渠道与客户互动，与他们沟通最最重要的东西：产品能力、服务能力。

洞察

第二类工作内容是产品**洞察**。这个工作在很多公司是有专门的竞对团队来做的，那为什么我又在这里提出来呢？其实我在这里提出的产品**洞察**，指的是我们对产品价值点的思考、包装，以及整体提炼的过程。这是一个非常进阶的工作，也是我们面对的能够直接创造生产力的一个工作。

例如，极客时间要搞一个视频云产品，把编码、解码、传输、边缘计算都打了个包。这个时候，我们的产品同学介绍了性能、价格等各个优势，还介绍了一个特殊能力——我们在同等带宽消耗下，清晰度是竞争对手的两倍。

如果你具备足够的市场洞察力，你就会把这句话重新捋一遍：**我们是不是在一半的带宽消耗下，能够维持和竞争对手同等的画质？**这个洞察怎么来的？就是换位思考来的，如果你站在客户的角度，一定是希望自己购买的产品是能够给自己降本增效的。

那么“在同等带宽消耗下，清晰度是竞争对手的两倍”和“花一半的钱，就能得到和过去一样的清晰度”，这两点哪一个更让客户心动？

以“降本提效”为标准，我们得到的答案是第二个，因为它让我们的洞察变成了一个实实在在，且无法拒绝的商业机会：在一半的带宽消耗下，能够维持和竞争对手同等的画质，换句话来说就是帮助视频网站降低 50% 的带宽成本。

这就是产品洞察的力量，要获得这样的力量，我个人有一个小经验：走访 30 个产品用户，就能够很好地获得这样的体感。

制造

第三个工作是**制造**各类市场物料。一般来说，一个基础的产品市场物料包括以下 7 个方面的内容：

1. 产品介绍（PPT、手册、视频）三件套；
2. 一个标准的产品话术（包括核心卖点、核心卖点的 FAQ、用户场景，安全性等）；
3. 产品衍生的纪念品（公仔、台历、T 恤、笔记本等销售可以随手赠送的物料）；
4. 产品上线的官网页面（解决“让客户找得到我们”的问题）；
5. 产品的 Roadmap 成长路径图，重大功能更新历史（解决“你从哪里来”“到哪里去”，以及业务延续性的问题）；
6. 产品的生态体系介绍（你兼容谁？可以和什么样第三方产品适配？）；
7. 金牌案例介绍。

这些物料对于很多市场同学来说，是比较头疼的。但是经过我们后面的一些内容生产训练，你就会发现，这些物料的生产并不难。原因有两点：第一，内容生产是有规律可循的；第二，当你有了内容的底料池以后，抓取内容进行排列组合就可以，事实上这是一件非常容易的事。

通过这些标准化的产品内容，你可以帮助销售在各个商机触点（拜访、会议、接待等），高效地把产品推到市场上去。

支持

第四个工作则是**销售支持**，“道路千万条，销售第一条”，帮助销售成功也就是帮助市场团队成功。

传统意义上的销售支持，仅仅包含了在销售端通过市场活动、促销等手段来推动销售。而今天，我们探讨的销售支持，除了在销售端的营销战役和区域、行业市场活动以外，还有下行通路的输出。什么叫市场中“下行通路的输出”呢？简单来说，就是我们要在前端的流量以及市场品牌建设活动中收到各种各样的商机（Leads），并通过销售团队完成商机的落地。

所以，产品市场的销售支持包括两块内容：一块是结合销售所在的区域、行业，以及市场情况，发起营销战役，帮助销售拿到订单；另一块就是我刚刚讲的“下行通路的输出”，也就是说我们要发展自身，进入 2.0 阶段了。

2.0 阶段：收割商机（Leads）

第二阶段，是将公司层面的市场活动中取得的商机，在销售团队里落地。我称这一阶段为产品市场工作的 2.0 阶段，主要内容是收割商机（Leads）。

其实，1.0 阶段的基本动作做完了以后，很多人都会问一个问题，市场这个部门看起来不就是一个销售辅助型的部门吗？

确实，在很多初创型的公司里，这个部门的确是连接产品团队和销售团队的纽带部门，但是随着公司的发展，对于市场部门的独立价值越发凸显，所以在公司内部非常有必要**建立一个完整的市场主导的商机体系**，这样做最核心的原因是市场团队收获商机的方式是“广撒网捕鱼”，通过各个媒体渠道和物料触点去寻找客户。

但对于一个增长期的公司来说，相比销售团队 1:1 地去找客户，市场主导的商机体系事实上具备更高的商业效率。同时，这些客户商机可以反向输入给销售团队，也能帮助销售团队提高效率，市场团队也容易从“成本中心”向“价值与业务中心”转变。

我们可以看到，市场团队通过第一个阶段的工作，其实已经有了一些“收商机”的先决条件：

1. 拥有一个完整的前端流量池（官网、微博、微信、抖音、论坛、知乎……），这些前端资源池通常会吸引大量的长尾用户。

2. 深入各种行业 / 区域的会议，这里聚集了行业类大量需求相同的客户。
3. 大型的市场活动（产品上市、大型会议），这里的客户类型较多，但是一定是有兴趣，有意向的客户。

有了这个流量资源池，最简单的方法就是把市场活动中的各个商机输出到销售，完成销售转化。但这种操作显然是过于粗放了。

一个高水平的市场团队应该做的事情，就是搭建一个完整的商机体系。那么应该怎么搭建呢？这里有 4 种典型方法。

第 1 种方法：端上的利益设计（流量漏洞的最大化）

什么是端上的利益设计呢？我给你举个例子。

上过 IBM 网站的同学，应该都会对 IBM 首页上那些精美绝伦的报告印象深刻吧。那一个个报告就是一个个利益点，当你想进一步查看报告的时候，就会有一张表单让你填写。当你填完这张表单，后面就会有各种相关工程师开始联系你，这就是一个典型的端上利益设计，这样的设计还包括小礼物、咨询问题等等。

这个方法，可以用到我们的直播和各种线上场景中。

第 2 种方法：线下用户的数字化获取、分析、推荐

除了线上用户，还有一类用户就是来参加各种线下会议的用户，这类用户愿意到线下来，消耗时间成本，本质上会有更强的购买意愿，我们通常会使用一套完整的线下会议系统来做这个数字化工作，一个典型的线下用户的数字化获取、分析、推荐的逻辑是这样的：

会前数字化：通过报名这个途径，收集到用户的一些基本信息，并形成统一的二维码。

会中数字化：如果是大型会议，多个分会场之间，扫码进入，通过用户的二维码轨迹，判断用户的感兴趣的内容倾向。例如用户一直在听大数据的内容，说明用户对这块有兴趣，一般的线下会议系统都会有这样的分析功能。

会后数字化：大数据类产品触点开始接触用户，例如：向用户邮箱发送大数据相关的 EDM，电话销售开始初步跟踪用户对大数据类产品的需求等。

通过这几步，我们就很容易精准获取线下用户了。

第 3 种方法：用户的商机预测（消费产品、消费能力）

用户是否是你的其他产品的用户，用户所在的行业增长性如何。例如，一个用户看了视频云，还看了 Redis，那么是不是可以判断这个用户是一个视频类用户？那么能不能迅速推荐 OSS 存储，让用户把视频也存在下来？同时这个用户可能还是我们的老用户，在数据库上的用量非常大，那我们能不能通过数字化的系统评估出他的商机。

这个交互的速度如果能够实时化，那么能够迅速的提高商机的效率，和交叉复购。

第 4 种方法：用户的精准分发（发给什么行业，什么地域）

“我们把这个用户发给谁”这个问题很重要，我们可以据此可以判断出来行业、地域、用户特质，那我们就很容易知道把这个用户分发到哪个销售手中。

这样，我们就能够精准的在企业内部构件一个商机分发的系统性闭环，这是我称为市场的 2.0 阶段，完成“收商机”的自运行。

3.0 阶段：打品牌，建心智

第三个阶段我称为产品市场工作的 3.0 阶段，主要内容是“打品牌，建心智”。

所谓的“打品牌，建心智”其实是基于对行业趋势、时代趋势、技术趋势的深度把握之上的。坦率地讲，今天我们用户中的绝大多数，对行业、技术、产品的认知是远远在我们做市场品牌的同学之上的。

那么在这种情况下，我们如何才能完成“逆袭”？我想借用“新零售”这个概念，来给你讲讲。新零售里很重要的概念就是“人、货、场”，假如心智是一种商品，我们怎么把心智卖出去呢？

我们先来说说“人”这一点。

心智是要靠人来反复口口相传的，打心智的一个很重要的抓手就是人，今天是谁来为你发声？是谁来为你在行业里透传这个心智？所以，**打心智，最难的切入是人，但最容易的切**

入也是人。你需要为你的产品选好代言人计划，让他们在各个阶段持续发声。

举个例子，极客时间要发布一个高可靠性的存储产品，能够存储数据 100 年，那么除了时间，谁来证明？那么一定是需要行业里的顶级专家来证明，所以如何构建一个体系，让 KOL 愿意为我们发声，这个是很重要的。

接下来，我们再来说说“货”这一点。

货就是指的我们的内容，在这里我们要抛出去的“货”，就是我们概念、观点。概念和观点很容易引发行业里的讨论，这样的讨论产生了以后，用户心智就很容易被影响。

这就需要我们不断发挥创造力，去做一些别人没想过，不敢做的事情，不断完成“断言→里程碑→心智”这样一个刷新的过程。

第三点是“场”。

在 To B 市场营销里，有一个很重要的内容，是参加、组织各种各样的会议。在 To B 市场营销者的桌子上，一定要有一张“会议月历”，行业里的会、区域里的会、各类垂直的会。占领这些渠道本身，可以让心智更有效地透传出去。这就是“场”上我们要去做的事情。当然会议的主题、会议的邀约也有很多的技巧，这个我们要在后续的课程中具体讲解了。

最后，我们通过各项数据，反复验证，反复和用户画像 check，最终达到把一个个项目落地成心智这样一个结果。

3.0 这一阶段呢，你看起来会觉得稍微有点虚。所以，我在课程中讲断言和事件的时候，会结合 1.0 和 2.0 阶段的工作来讲。因为前两个阶段的内容更偏标准化，而 3.0 阶段的活儿，更需要你有一些想象力和“无中生有”的能力。后面我也会结合案例再来讲解。

总结

一个公司中，任何一个部门存在，都可以用四个字总结价值——解决问题。To B 的市场团队也不例外，我们要解决的核心价值在不同的阶段是不同的。

在**创业型公司**，市场团队的核心价值就是支撑销售，用尽全力帮助销售把产品卖出去。而在**快速发展期的公司**，市场团队的核心价值就是扩大公司 / 产品的在行业里的影响力，帮助公司拓展在客户中的无形资产认知，并收获优质的商机。在**巨型公司**中，市场团队的核心价值是不断地塑造企业行业领导者的形象，通过引领和带动行业，收获大批忠实的粉丝，实现商机的转化。

定位不同，那么核心的指标，就完全不同。

所以，针对 To B 的市场营销（以产品市场为例），我总结了一句 Slogan，我们要“**上接天（品牌塑造），下承地（销售支持），中间还要接空气（氛围 / 行业认知）**”。

场景练习

现在，我们基于文章中提到的教学案例来做个市场营销的练习。

1. 我们的极客云刚刚成立，现在需要规划一个极客云的微信公众号，你觉得这个产品应该有哪些栏目，你又会如何划分？（提示：产品体系可以参考国内的几家大型云计算厂商的微信公众号）

2. 极客云要参加一场大型的线下活动，你会如何设计整个用户的获取链路，最终把商机交到销售同学手中？

如果你在市场品牌方面有自己的看法或者困惑，欢迎你在留言区分享出来，我们一起讨论。同时，也欢迎你把文章分享给朋友，一起来探讨、学习。

17 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 开篇词 | 成为下一个万亿市场风口上的操盘人

下一篇 02 | To B营销必须学：如何把握客户的决策流程？

精选留言 (2)

写留言

刘亚茹
2020-08-12

1、公众号
了解我们：最新动态、公司介绍、企业招聘、官网、联系方式
产品介绍：产品试用、产品介绍、技术社区
行业分享：行业解决方案，案例分享，行业洞察
2、参会...

展开

作者回复: 很全面了已经

2

郑曼
2020-08-14

以目前的能力做题目：建立公众号要分栏，根据自身特点，对分栏做出企业用户和个人用户的区分；另外做到一个醒目特点：比如问题4小时回复这类型的，打造一个吸引点。根据用户习惯，公众号内企业介绍内容要小于产品介绍内容，云端产品的用户，会关注产品本身，然后才会去关注企业。 发布会：发动现有渠道和人脉进行推广。首先目标是收集客户信息，建立池塘，可以在预算内增加一笔费用，以客户点带点方式，提供购买设备优惠...

展开

1